

## 浅谈报纸印刷企业的制度化管理模式

作者：许亮

【内容提要】目前大多报社印刷厂急需制度化的管理变革。因此，怎样建立一套完善的制度化企业管理模式对目前的报纸印刷企业来说值得深思。笔者在此就报纸印刷企业的一些制度化管理模式与各位同仁进行探讨。

一个企业的发展经历从经验管理、科学管理、到现代管理三个阶段。在现代管理阶段 CTF，企业靠的是企业文化，管理中不需要太多规章制度，是一种“祛除管理”。具有鲜明个性的报刊印刷企业常处在基本稳定的市场条件下，市场竞争相对较弱。由于具有这样的特点，包括人事、劳资分配等一系列企业制度的改革进程普遍相对滞后机构/组织，使得本来具有居多优势的企业无法创造出最大的社会效益和经济效益。目前大多报社印刷厂急需制度化的管理变革。因此，怎样建立一套完善的制度化企业管理模式对目前的报纸印刷企业来说值得深思。笔者在此就报纸印刷企业的一些制度化管理模式与各位同仁进行探讨。

### 设备维护保养制度化

设备维护保养制度化是为报纸的出版时效和印刷质量保驾护航。印前工序中的激光照排机、冲片机、晒版机、冲版机、CTP 直接制版系统及印刷设备等是否能够正常运行和维护保养至关重要。从平时生产过程中不难发现，维护保养设备 80% 以上的工作都是重复的，有规律的柔印，因此，我们可以将这些重复的工作制定成规范化、标准化的程序和制度，然后严格执行。这样就能变被动为主动，通过主动的维护保养降低设备故障率。报纸的出版要有很强的时效性，如果印刷过程中出现突发的设备故障就会导致报纸出版时效受到影响，给企业带来经济损失。如果设备维护保养的管理能够制度化，就可以把设备的故障率降到最低，为报纸的出版时效提供保障。报纸印刷企业在操作时可根据自身情况，制定一套全面的维护保养制度，并以表格形式予以公示印刷商巡礼，接受员工的监督。表 1 为德国 KBA

COMET 高速报纸转轮机维护保养登记表，希望给予一些借鉴。

表 1 高宝印报机维护保养记录

### 岗位等级分配制度化

岗位等级分配制度的建立为企业注入新的活力。大多数报纸印刷厂管理变革相对滞后，员工缺乏危机感，严重阻碍企业的发展，因此必须调整劳资分配制度印刷配件，建立岗位等级分配制度。根据员工的技术、岗位、工作态度等几方面给员工评定等级，拉开员工的薪酬档次。这一制度的建立，必将大大激发员工工作和学习热情，充分调动员工的主观能动性，使员工劳有所得区域报道，企业人尽其才。激励机制的成功运作，能够为企业带来丰厚的人力资源财富。

### 企业成本制度化

企业成本管理也需要制度化，制度化的生产成本管理给企业创造的是无需成本投入的纯利润。高新技术企业可以通过技术创新来实现成本低耗，但报纸印刷厂要降低生产成本主要通过控制原材料成本来实现。纸张是报纸印刷中的主要成本投入，怎样在节约纸张上做文章很值得研究。纸张成本的节约终究要回到企业员工的身上艾司科，首先要让员工建立成本概念，培养成本意识，建立严格的纸张节约制度。根据正常的纸耗设定一个标准，纸耗超出或低于标准则根据相应制度，每月进行奖惩处理。例如印刷每令报纸的正常纸耗为 21.0kg 质量控制，企业给车间的标准是 21.5kg/令，也就是说车间印刷每令报纸会浪费 0.5kg，然后按 1 元/kg 进行奖罚。笔者所在的报社印刷厂实行这一制度后，员工表现出很高的积极

性和成本意识，2006 年全年共节约印刷用纸 200 多吨富士施乐，为企业带来 100 多万元的直接经济利润。同时配套建立废报控制处理制度，这就要求员工规范操作，加强工作责任心，也为纸张节约提供了保障。

#### 质量全工序监控制度化管理

报纸印刷质量能够直接影响广告收入以及自身形象。国内有《长沙晚报》等几家报社已经引入 ISO9001 质量管理体系，在质量管理上发挥了巨大作用。在质量监控上应该做好几方面的基础工作包装防伪，并形成制度。

(1)坚持胶片、印版、报纸印刷这三道工序的首检、抽检制度，把握好胶片、印版和第一张成品报的质量关。第一张成品报要求车间值班主任、当班机长、质检员检验、签字后再进行复印。

(2)建立完善的监督机制，对每期报纸的质量进行评析，根据评分结果，可以每月进行一次奖惩活动，并及时解决具体问题。

(3)加强信息反馈与沟通，针对出现的质量问题或质量事故进行分析，并把信息反馈到相关部门，分析问题出错环节，并做出相应处理。

规范化、制度化、数字化的管理模式已在很多企业成功运作裁员，先进的管理理念和方法也是报纸印刷企业需要的。因此，正处于转型期的报纸印刷企业要清醒地认识本企业的管理现状，结合实际，逐步建立健全的制度化管理模式，增强企业市场竞争力。